

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj lidského potenciálu vybraného potravinářského podniku

Development of the Human Potential of a Selected Food Industry Enterprise

Student: Eliška Hanáková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Eliška Hanáková**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R037 Management**  
Téma: **Rozvoj lidského potenciálu vybraného potravinářského podniku**  
**Development of the Human Potential of a Selected Food Industry Enterprise**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu podniku
3. Charakteristika analyzovaného podniku
4. Analýza přístupu managementu k rozvoji lidského potenciálu podniku
5. Náměty a doporučení pro management
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

PAVLICA, Karel et al. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení studenta**

Prohlašuji, že jsme celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

*Eliška Hanáková*  
.....

· Eliška Hanáková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za jeho pomoc, cenné rady a připomínky, kterými přispěl k napsání této práce.

# OBSAH

<b>OBSAH.....</b>	<b>1</b>
<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU .....</b>	<b>5</b>
2. 1. ORGANIZACE (PODNIK) .....	6
2.1.1. Organizační struktura .....	6
2.1.2. Strategie organizace .....	7
2.1.3. Kultura v organizaci .....	8
2. 2. LIDSKÝ POTENCIÁL .....	9
2. 3. LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE .....	10
2.3.1. Lidský kapitál .....	10
2.3.2. Lidské zdroje .....	11
2. 4. SLOŽKY ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
2.4.1. Učení .....	13
2.4.2. Vzdělávání a rozvoj .....	16
2.4.3. Plánování osobního rozvoje .....	21
2.4.4. Rozvoj manažerů .....	22
<b>3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>23</b>
3. 1. HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	23
3. 2. POLITIKA JAKOSTI .....	23
3.2.1. Management kvality .....	24
3.2.2. Sociální a ekologická zodpovědnost .....	25
3.2.3. Vývoz .....	25
3. 3. MAJETKOVÁ STRUKTURA A MANAGEMENT .....	25
3. 4. EKONOMICKÉ UKAZATELE A JEJICH VÝVOJ .....	26
3. 5. SWOT ANALÝZA ORGANIZACE .....	28
3. 6. BUDOUCÍ VÝVOJ ORGANIZACE .....	29
<b>4. ANALÝZA PŘÍSTUPU MANAGEMENTU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU PODNIKU .....</b>	<b>30</b>
4. 1. PŘEDMĚT ANALÝZY .....	30
4. 2. POSTUP .....	30
4.2.1. Kvalitativní dotazování .....	30
4.2.2. Shromažďování dokumentů .....	31

4. 3. VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	32
4.3.1. Předvýzkum v dané organizaci.....	32
4.3.2. Přístup organizace k řízení lidských zdrojů .....	33
4. 4. ANALÝZA VNITŘNÍCH DOKUMENTŮ .....	36
4.4.1. Všeobecné podmínky vzdělání zaměstnanců .....	36
4.4.2. Vstupní školení.....	37
4.4.3. Kvalifikační a vzdělávací plán .....	38
4.4.4. Semináře.....	39
4.4.5. Finanční investice do rozvoje zaměstnanců .....	40
<b>5. NÁMĚTY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT.....</b>	<b>41</b>
<b>6. ZÁVĚR.....</b>	<b>43</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>44</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>46</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....</b>	<b>47</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>I</b>

# 1. ÚVOD

Rok 1989 byl pro naši zemi významným zejména přechodem od centrálního řízení hospodaření státu k tržní ekonomice. Došlo k podstatné restrukturalizaci celé ekonomiky. Do té doby neodmyslitelný vliv primárního sektoru na celou ekonomiku začal klesat a naopak začal růst podíl sektoru terciárního. Lidé si velmi rychle uvědomili nové možnosti, které pro ně byly do té doby neznámé a začali využívat volné cesty k podnikání fyzických osob jak na živnostenský list, tak i formou obchodních společností. Otevření české ekonomiky světu na počátku 90. let 20. století umožnilo jak velmi důležité začleňování státu do mezinárodních organizací, tak také příliv zahraničního kapitálu do obchodních společností.

Propojení České republiky se světem přineslo obrovské změny. Během velmi krátké doby vzrostl počet podnikatelů v České republice o statisíce. I když počáteční entuziasmus po nějaké době opadl, mnohé podniky existují a prosperují dodnes. Před dvaceti lety by každý z těchto podnikatelů na otázku, co je pro něj v podnikání nejcennější, odpověděl, že je to jeho hmotný majetek. Postupně jsme se začali od zahraničních podniků učit, kudy vedou cesty k úspěchu. Také díky tomu by na stejnou otázku dnešní podnikatelé odpovídali jinak. Že tím nejcennějším v jejich organizaci jsou jejich zaměstnanci. Toto uvědomění si důležitosti zaměstnanců je jedním ze stěžejních postojů vedoucích k úspěšné a prosperující organizaci.

Již v úvodu této bakalářské práce musí být zmíněno, že analyzovaná společnost si vzhledem ke konkurenčním bojům na trhu nepřála být zmiňována. Z tohoto důvodu byl pro účely práce vybrán fiktivní název společnosti PlusMontt s.r.o.

Cílem této práce je zhodnotit stávající stav společnosti k rozvoji lidského potenciálu a navrhnout strategická opatření, která by byla v souladu se samotnou strategií a kulturou v organizaci. K analýze jsou použity kvalitativní metody výzkumu. Jedná se o kvalitativní dotazník a shromažďování interní dokumentace daného podniku.

Teoretická část je věnována východiskům přístupu k rozvoji lidského potenciálu. Obsahuje pojmy vysvětlující pojetí organizace, její strukturu, strategii, kulturu a procesy v ní. Dále jsou v této části rozvedeny pojmy lidský potenciál, lidské zdroje a lidský kapitál. K těmto tématům dále navazují složky rozvoje lidských zdrojů jako je učení, vzdělávání a rozvoj, dále plánování osobního rozvoje či rozvoj manažerů.

Další části této práce je věnována charakteristika analyzovaného podniku. V úvodu této kapitoly je popsána historie a vznik společnosti, tedy původní myšlenka mladého podnikatele, která vedla až k vytvoření úspěšné a prosperující společnosti. Dále je prostor věnovaný politice jakosti, která je v této společnosti velmi důležitá. Zahrnuje management kvality, sociální a ekologickou zodpovědnost. Důležitou částí je také majetková struktura, management společnosti a také ekonomické ukazatele s jejich vývojem za posledních pár let. Na konci se můžete seznámit s předpokládaným budoucím vývoj společnosti a také SWOT analýzou.

Po části věnované charakteristice podniku následuje část věnovaná analýze přístupu managementu k rozvoji lidského potenciálu podniku. Její obsah zahrnuje předmět analýzy, její postup a zvolené metody k získávání dat (kvalitativní dotazník a shromažďování interních dokumentů). Důležitou částí jsou výsledky výzkumu, které osvětlují skutečnosti, v jaké pozici se společnost nachází k rozvoji lidského potenciálu svých zaměstnanců. Podrobně jsou pak popsány jednotlivé metody – a to audit řízení lidských zdrojů a již zmiňovaná analýza vnitřních dokumentů.

Závěr této práce je věnován námětům a doporučením pro management společnosti, který jim navrhuje možná řešení a vylepšení stávající situace do její budoucnosti.



## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU

Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace.

M. Armstrong (2007, s. 245)

Rozvoj lidského potenciálu je pro každou organizaci důležitým úkolem, zejména proto že za současných podmínek nárůstu komplexnosti, proměnlivosti a konkurenčnosti organizačního působení především na lidech záleží úspěšnost organizace. V menších organizacích bývá tímto úkolem pověřen jeden z liniových manažerů (u velmi malých podniků se může jednat přímo o jejich majitele), zatímco u velkých podniků jsou vesměs zřízeny personální útvary zabývající se podnikovou personalistickou administrativou a různými aspekty personální optimalizace podniku. Jsou složeny z personalistů, kteří poskytují své služby jak vedení podniku, tak podnikovým zaměstnancům.

Další možnou a často využívanou alternativou v rozvoji zaměstnanců je personální práce z vnějších zdrojů, neboli *outsourcing* personální práce. Nejenom, že organizace využitím externích služeb v této oblasti ušetří své náklady a čas, ale také touto cestou může zvýšit efektivnost práce svých personalistů a bezesporu využije odborných a zkušených služeb outsourcingové organizace. Rozvoj lidského potencionálu je jen jedním z dílčích úkolů personálních útvarů. Mezi další, neméně důležité činnosti, kterými se tento útvar zabývá, můžeme dále řadit vytváření pracovních míst, výběr, přijímání a následné hodnocení zaměstnanců, odměňování a péče o ně.

„Charakteristickým rysem moderní personální práce je to, že klade důraz na strategické aspekty, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázené s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení“ (Koubek, 2011 str. 24). Z této formulace vyplývá, že rozvoj lidského potencionálu je dlouhodobou a plánovanou činností, která závisí na mnohých faktorech. Avšak hlavní směr, kterým se bude rozvoj zaměstnanců ubírat udává samotná organizace. Pouze vrcholné vedení organizace prostřednictvím svých rozhodnutí určuje, kolik finančních zdrojů bude investováno do rozvoje svých zaměstnanců.

## 2.1. Pojetí organizace (podnik)

Organizace jako podnikatelský subjekt je založen za účelem ekonomického prospěchu pro jejich vlastníky. Za hlavní a dlouhodobý cíl podniků je považován růst jejich tržní hodnoty. Za růst podniku je odpovědný vrcholný management. Obchodní zákoník vymezuje podnik jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek k podnikání. K podniku tedy náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku<sup>1</sup>.

Pojem organizace pochází z řeckého slova *organon*, které znamená nástroj. Na organizaci, co se do významu týče, můžeme pohlížet dvojím rozdílným pohledem. Jako na organizaci (podnik), který chápeme jako soubor hmotných a nehmotných aktiv, založený za účelem zisku pro jejich majitele. Jeho součástí jsou samozřejmě lidé akceptující konkrétní cíle podniku a společnými silami usilující o jeho dosažení. Druhý pohled chápe organizaci, jako určitou strukturu v podniku. Jedná se přerozdělování úkolů a činností za účelem vytvoření určitého pořádku a řádu.

### 2.1.1. Organizační procesy a struktura organizace

Bez vnějšího prostředí by žádná organizace nebyla schopna dosahovat svých strategických cílů. Nalezneme zde příležitosti a nové výzvy, stejně jako rizika a ohrožení. Ve vnějším prostředí organizace nalézají potřebné zdroje, energii, materiály a suroviny, dále také pracovní síly, lidský kapitál a také lidský potenciál. „Následně přeměňují (transformují, konvertují) své zisky z těchto vnějších zdrojů prostřednictvím technologických procesů – tj. přetvárných procesů s podílem lidské práce – do podoby výrobků a služeb, přičemž jim přidávají určitou hodnotu“. (Mateiciuc, 2011). Část těchto výrobků či služeb organizace spotřebují jako své vnitřní zdroje a část vracejí do vnějšího prostředí.

Organizační procesy jsou závislé na struktuře organizace. Podle Armstronga (2007) se můžeme na strukturu organizace dívat jako na rámec pro zabezpečování práce. Jedná se o vertikální schéma podniku, ze kterého je patrná koordinace celé organizace, odpovědnost, vazby mezi nadřízenými a podřízenými a také rozdělení činností mezi jednotlivé složky.

---

<sup>1</sup>Obchodní zákoník, zákon č. 513/1991 Sb.

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

Organizační struktura je založena na formálním uspořádání, které má napomáhat efektivnějšímu fungování nejen uvnitř organizace, ale také ve vztazích s jeho okolím.

Mezi základní typy organizačních struktur bývají ve většině literatur uváděny funkcionální struktury seskupující pracovníky dle podobnosti úkolů a odborností do jedné pracovní skupiny, divizní struktury vycházejících z existence tzv. divizí, vznikajících dle výrobků či poskytovaných služeb, přičemž každá z divizí je samostatná jak výrobou, tak také prodejem. Dále bývají často zmiňované maticové struktury, které jsou kombinací předešlých dvou. Jsou vytvářeny v souvislosti s konkrétními projekty, pro které bývají sestaveny i speciální týmy. Toto rozdělení organizačních struktur je velmi obecné a stručné. Stejnou problematikou se zabýval i Henry Mintzberg, kterého zmiňuje Michael Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů (2007 str. 245) a který se snažil jít v charakteristice struktur organizací do větší hloubky a pokusil se je definovat na základě svého výzkumu následovně:

- jednoduché struktury, které jsou ovládány vrcholem organizace a vyznačují se centralizovaným rozhodováním;
- mašinerií či standardizované byrokracie, které charakterizuje standardizace pracovních procesů a značné spoléhání na systém;
- profesionální byrokracie, kde standardizace kvalifikací tvoří základní koordinační mechanismus;
- divizionizované struktury, v nichž pravomoci jsou přeneseny z vrcholu organizace dolů a činnosti jsou seskupeny do organizačních jednotek, které pak jsou řízeny podle svých standardizovaných výstupů;
- adhokracie, kde moc je selektivně decentralizována do pracovních seskupení a koordinace uvnitř jednotlivých seskupení i mezi nimi se uskutečňuje pomocí vzájemného přizpůsobování.

### **2.1.2. Strategie organizace**

V knize Personalistika pro malé a střední firmy se můžeme dozvědět, že v managementu se strategií rozumí především komplex rozhodnutí o dlouhodobých neboli strategických cílech organizace (podniku, firmy, společnosti) a o zamýšlených způsobech dosažení těchto cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005). Strategie organizace se vytváří

nejdříve na úrovni vrcholného managementu, který stanoví dlouhodobé cíle společnosti, které se dále delegují na nižší stupně vedení tj. liniové manažery.

Strategie organizace je zaměřena na budoucí čas. Stanovuje cíle, výsledky a hodnoty, kterých se za určitou dobu dosáhnout. Aby bylo dlouhodobě strategické plánování smysluplné a realizovatelné, tak musí vycházet ze současnosti, tedy ze situace, ve které se společnost právě nachází. „Potíž je v tom, že strategie jsou často založeny na pochybném předpokladu, že budoucnost bude podobná minulosti“ (Armstrong, 2008 str. 95)

### **2.1.3. Kultura organizace**

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce (Armstrong, 2007 str. 257). Kulturu v organizaci je považována za jeden z rozhodujících a velmi důležitých faktorů, který přispívá a ovlivňuje strategii rozvoje lidských zdrojů a také jejich řízení. Podniková kultura v podstatě funguje jako image organizace. Jejím prostřednictvím působíme jak na vnitřní prvky organizace, tak také na její vnější prvky okolí. V praxi se jedná například o vstřícnost a ochotu k zákazníkům a klientům, přístupu vedení k zaměstnancům, chování a vystupování zaměstnanců, či přístupu k ekologii.

Charles Handy rozeznává čtyři typy kultury (Armstrong, 2008 str. 149).

- Kulturu moci, kde moc pramení z centra, které řídí a kontroluje. Existuje málo pravidel nebo procedur a atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření.
- Kulturu role, v níž se práce řídí procedurami pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.
- Kulturu úkolu, jejímž cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen více na odborné moci než na funkci nebo osobní moci. Tato kultura je přizpůsobivá a důležitá je týmová práce.
- Kulturu osoby, v níž jedinec je středem zájmu. Organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní.

Pokud je kvalita firemní kultury na dobré úrovni, odráží se tato skutečnost na celkové efektivitě organizace. Komunikace je jasnější a rychlejší, všeobecná akceptovatelnost cílů umožňuje rychlejší rozhodování, zvyšuje se výkonnost zaměstnanců a jejich pocit sounáležitosti, nároky na pravidelnou kontrolu zaměstnanců se snižují a také fluktuace zaměstnanců nedosahuje horentních hodnot. "

## **2.2. Lidský potenciál**

Lidský potenciál, jak uvádí Mateiciuc (2011) je potenciálový aspekt lidské výkonnosti – tedy čeho jsou lidé schopni dosahovat s ohledem na své způsobilosti. S jakým výkonem, výsledky a určitou spolehlivostí s tím spojenou může management organizace od zaměstnanců počítat.

V problematice rozvoje lidského potenciálu můžeme rozlišovat osobní lidský potenciál a lidský potenciál organizace. Osobní či také někdy uváděn individuální potenciál představuje souhrn fyzických a osobnostních vlastností člověka, schopností, znalostí, dovedností a jejich míru využití, odolnosti proti vytíženým psychickým situacím, vzdělání a profesní praxe a dynamiky působení jedince na okolí.

Na druhé straně již zmiňovaným lidským potenciálem organizace chápeme souhrn jednotlivých osobních potenciálů působících v organizaci. „K pojetí lidského potenciálu nutno poznamenat, že lidským potenciálem organizace nejsou samotní lidé, které má organizace k dispozici, a které zaměstnává, nýbrž právě jejich schopnosti (talent), osobnostní vlastnosti (jako např. životní elán, odvaha, rozhodnost, houževnatost, důslednost, pracovitost, výkonová spolehlivost), způsobilosti (kompetence), pracovní kapacita. Tedy to, jak přistupují ke svým pracovním povinnostem a úkolům, čeho jsou schopni dosáhnout, co jsou schopni zvládnout nebo vytvořit“ (Mateiciuc 2011). Jaká bude úroveň lidského potenciálu organizace závisí na tom, jaké zaměstnance organizace zaměstnává a jaká je součinnost jednotlivců a skupin.

## 2.3. Lidské zdroje a lidský kapitál

*Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestačí totiž, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoliv technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly.*

*Vodák, Kuchařová (2011, str. 34)*

### 2.3.1. Lidský kapitál

Pojem lidský kapitál je spíše ekonomickou veličinou, která není stará více než několik desetiletí a můžeme ji považovat za ne zcela ustálený pojem. Vznik tohoto pojmu bývá připisován Theodoru Williamu Schultzovi, nositeli Nobelovy ceny za ekonomii (1979).

Každý člověk se narodí s určitými vlastnostmi, talentem a schopnostmi, které v průběhu svého života nabytým vzděláním, zkušenostmi a praxí zdokonaluje a prohlubuje. Tento proces je velmi časově a také finančně náročný, z čehož plyne jeho hodnota, kterou jeho majitelé nabízejí na trhu práce. Jedná se o nepostradatelný faktor při produkci výrobků či poskytování služeb určené k uspokojování potřeb zákazníků a také k dosahování hlavních cílů organizace, tedy maximalizme tržní hodnoty podniku. Lidský kapitál je také považován za jeden z hlavních zdrojů konkurenčních výhod, což je další důvod, kvůli kterému by jsme se měli o tento faktor zajímat a věnovat mu přiměřeně velkou pozornost ve strategickém plánování organizace.

Pokud podnik považuje lidský kapitál za jeden z podnikových vstupů a zároveň za klíčovou součást tržní hodnoty podniku, je třeba klást důraz na měření hodnoty lidského kapitálu (Vodák, Kuchařová, 2011, str. 34). Měření lidského kapitálu poskytne managementu organizace informace o stávající situaci tohoto faktoru, na základě kterých může strategicky plánovat jejich další rozvoj. Pravděpodobně nebude nijak překvapující fakt, že pro měření lidského kapitálu není určena jednotná metodika. Jakým způsobem bude organizace k měření svého lidského kapitálu přistupovat záleží zcela na jejím uvážení a jejich potřebách. Měřit hodnotu lidského kapitálu je možné například prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání, respektive jejich procentuálního podílu na objemu vyplacených mezd, spokojenosti zaměstnanců, nákladů na získávání a zapracování nových zaměstnanců, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, produktivity, absence a úrazovosti. (Vodák, Kuchařová, 2011, str. 35). V knize Efektivní vzdělávání zaměstnanců

(Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 35) je zmiňován Bontis a jeho návrh tří modelů měření lidského kapitálu vycházející z účetnictví:

- nákladové modely měření berou v úvahu náklady vynaložené doposud na získávání a reprodukci lidského kapitálu včetně alternativních nákladů;
- modely hodnoty lidských zdrojů kombinují chování nevyjádřitelné finančně s ekonomickou (peněžní) hodnotou;
- peněžní modely zjišťující očekávané odhady budoucích výdělků vlastníků lidského kapitálu.

Při měření lidského kapitálu nás zajímá v jaké míře je tento kapitál podniku využíván. Mluvíme tedy o jeho efektivnosti, s jakou přispívá k tvorbě podnikových výstupů, ze kterých jsou nejčastěji využívány tržby podniku, jeho produkce, dále také obraty. Tyto hodnoty jsou dále poměřovány s hodnotou lidského kapitálu.

### **2.3.2. Lidské zdroje**

Je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidský kapitál je možno pokládat za základnu lidského potenciálu. (Vodák, Kucharčíková, str. 40). Mateiciuc (2011) dodává, že lidé jsou obvykle považováni za aktivní, nejpružnější, nejprizpůsobivější a nejdynamičtější organizační faktor.

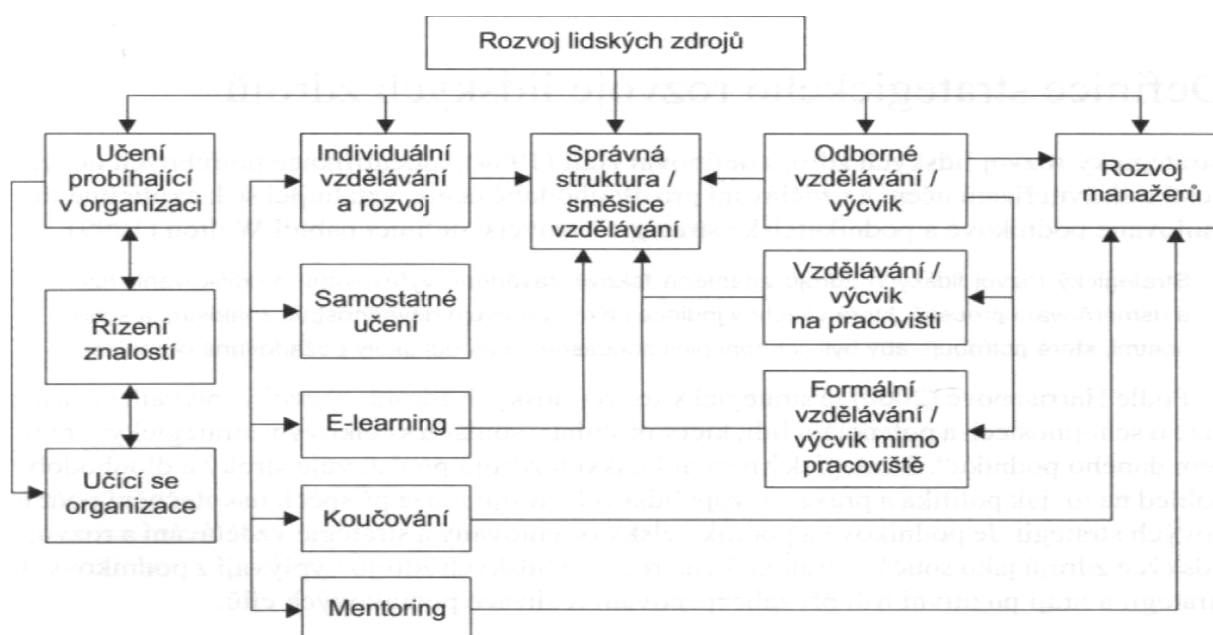
V knize Personalistika pro malé a střední firmy autoři uvádějí, že personál neboli lidské zdroje může představovat jednu z konkurenčních výhod a také kritický faktor, na kterém závisí úspěšnost organizace. Zejména proto by se lidským zdrojům měla věnovat zvýšená pozornost nejenom při výběru a přijímání vhodných zaměstnanců, ale také při jejich udržování v organizaci. Vhodně zvolenou strategií řízení a rozvoje lidských zdrojů můžeme získat pro organizaci vhodné lidské zdroje, udržet si je, vytvářet vhodné podmínky pro jejich další odborný růst a osobní rozvoj. Vzdělávání a rozvoj je prospěšné nejenom pro zaměstnance samotné, ale také samozřejmě pro organizaci, která se touto cestou snaží o dosahování svých strategických cílů. Čím kvalifikovanější, vzdělanější a zkušenější

zaměstnanec bude mít, tím vyšší bude její konkurenční výhoda, pozice na trhu a tím lepších výsledků jako celek bude dosahovat.

Způsob jakým bude organizace ale i management přistupovat k lidským zdrojům je dán mnoha faktory – „účelem a posláním organizace, jejím podnikatelským záměrem, manažerskými ambicemi, úrovní vyspělosti organizace, tempem a typem jejího rozvoje, uskutečňovanou organizační, podnikovou či firemní strategií, zdroji a potenciály a mnohými dalšími faktory. Zejména je však podmíněn postoji vlastníků, správních orgánů, vedení a vrcholového managementu organizace k tvorbě, rozvoji a využívání jejího lidského potenciálu“. (Mateiciuc 2011).

## 2.4. Složky rozvoje lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů je záležitostí dlouhodobého charakteru, tedy ho logicky řadíme do strategických cílů organizace. Hlavním cílem je zabezpečit, aby podnik měl k dispozici dostatek lidských zdrojů, které budou dostatečně kvalifikovaní a vzdělání pro potřeby jak současné, tak také potřeby budoucí. Jaké konkrétní složky rozvoj lidských zdrojů obsahuje znázorňuje následující obrázek.



Obr. 2-1 Složky rozvoje lidských zdrojů (Armstrong 2007, str. 444)



Podle Armstronga (2007, str. 446) je filozofie rozvoje lidských zdrojů založena na přesvědčení, že rozvoj lidských zdrojů představuje hlavní příspěvek k úspěšnému plnění cílů organizace a že investice do něj prospívají všem stranám zainteresovaným na organizaci. Dalším přesvědčením je, že plány a programy rozvoje lidských zdrojů by měly být integrovány do podnikové a personální strategie a měly by napomáhat k dosažení cílů těchto strategií. Každý v organizaci by měl být veden učením a vzděláváním a měly by mu být poskytovány příležitosti, aby rozvíjel své dovednosti a znalosti do té míry, do jaké mu to jeho schopnosti dovolí. Procesy osobního rozvoje poskytují rámec pro individuální učení a vzdělávání. I když uznáváme potřebu investovat do vzdělávání a rozvoje a poskytovat odpovídající příležitosti a zařízení, primární odpovědnost za rozvoj spočívá na jednotlivých pracovnících, kterým k tomu účelu budou přispívat radou a pomocí jejich manažeri a pokud to bude nezbytné, i členové personálního útvaru.

#### **2.4.1. Učení**

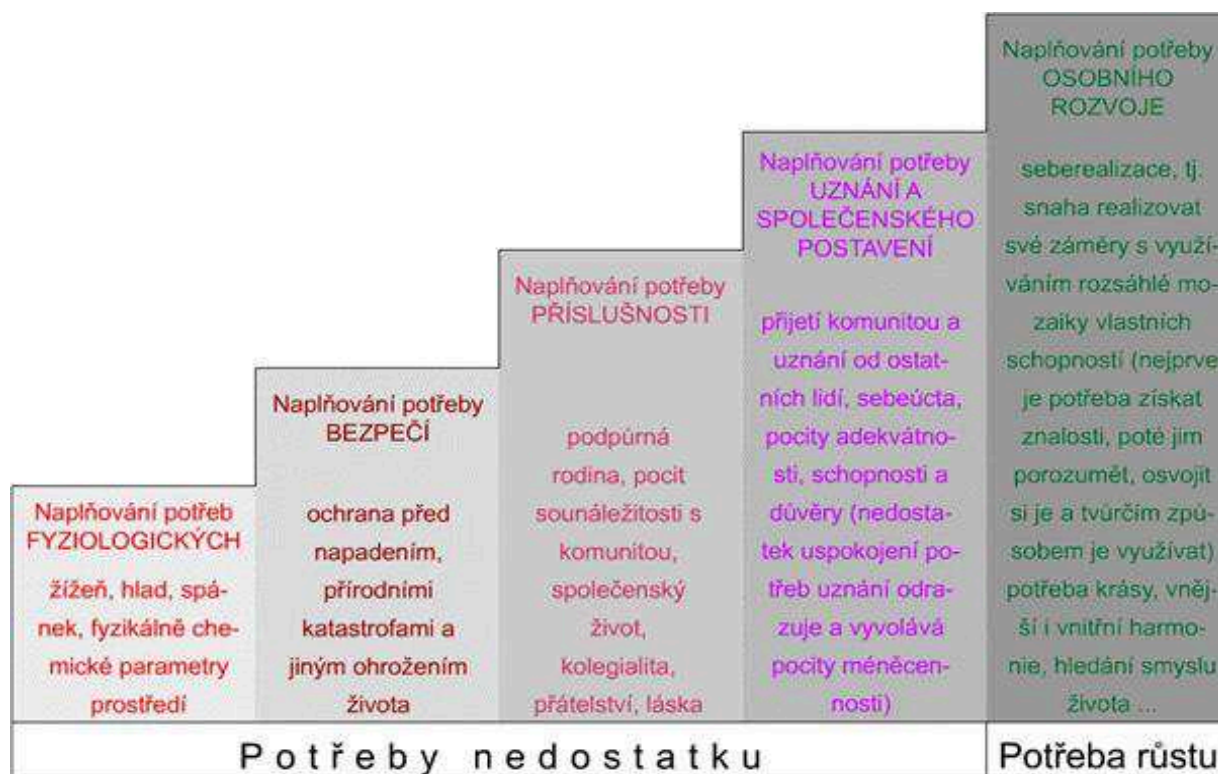
„K učení nedochází automaticky, je třeba k němu vést“

Kjell A. Nördström

Hroník (2007, str. 31) ve své knize Rozvoj a vzdělávání pracovníků definuje učení se jako proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Dále také poznamenává, že je třeba rozlišovat učení organizované a učení spontánní, tedy takové, kdy se učíme, aniž bychom o tom věděli a záměrně tak konali.

V mnohých literaturách (např. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, Personalistika pro malé a střední firmy, 2005 str. 188) se uvádí, že lidé si při učení zapamatují pouze určité procento z celkového množství, a to: 10 % z toho, co čtou, 20 % z toho, co slyší, 30 % z toho, co vidí, 50 % z toho, co vidí a slyší, 70 % z toho, co sami říkají, 90 % z toho, co sami říkají a dělají. V praxi se využívají různé kombinace forem učení. „Jestliže však z důvodu neznalosti (nebo jiných důvodů) je zvolena nevhodná metoda vzdělávání nebo způsob učení, který je pro posluchače nepřirozený, bude limitována jejich šance něco se naučit nebo pochopit“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, Personalistika pro malé a střední firmy 2005 str. 189).

Učení je složitou činností, která závisí na mnohých faktorech. Je důležité, jaké názory postoje a hodnoty určitý jedinec, skupina či celá organizace vyznává. Pokud pomineme učení se spontánní, tak můžeme říci, že lidi k učení vedou určité cíle, kterých by pomocí nových znalostí, dovedností a praktických zkušeností rádi dosáhli. Jsou poháněni konkrétními motivacemi či potřebami, které už v roce 1943 definoval americký profesor psychologie na Brandeis University v New Yorku Abraham Harold Maslow.



Obr. 2-2 Maslowova hierarchie potřeb (Armstrong 2007, str. 457)

Důvody proč se učit můžeme hledat v Maslowově hierarchii potřeb například v sloupci „naplňování potřeby příslušnosti“, kdy se lidé chtějí učit z důvodů patřit do komunity, zejména té pracovní. Naplňování potřeb učit se za účelem uznání a společenského života, či osobního rozvoje je bezesporu samozřejmostí.

Motivace k učení je velmi důležitá. Ať už se jedná o finanční odměny, pracovní postupy v podniku, nebo jen uznání a pochvalu od vedení, toto vše dokáže člověka ovlivnit k lepším výkonům. Pokud člověk vidí určitý prospěch, smysl a odměnu je jeho snažení daleko efektivnější a výsledek také o mnohem lepší.

„Myšlenkou, na níž spočívá pojetí učící se organizace, je podle Garvina (1993) to, že učení je podstatným faktorem umožňujícím organizaci přežít, že učení na úrovni činnosti,

politiky i strategie musí být vědomé, soustavné a integrované a že management je odpovědný za vytváření na city apelujícího klimatu, v němž se celý personál bude moci soustavně učit“. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007 str. 450). Ve stejné knize Armstrong zmiňuje Millera a Stewarta, kteří uvádějí následující charakteristické rysy učící se organizace:

- strategie vzdělávání a podniková strategie jsou úzce propojeny;
- organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání;
- jednotlivci, skupiny a celá organizace se jenom neučí, ale také se učí, jak se učit;
- informační systémy a technika a technologie slouží spíše k podpoře učení než k jeho kontrole;
- existují dobře definované procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí;
- tyto různé systémy a stránky jsou dobře vyvážené a řízené jako celek.

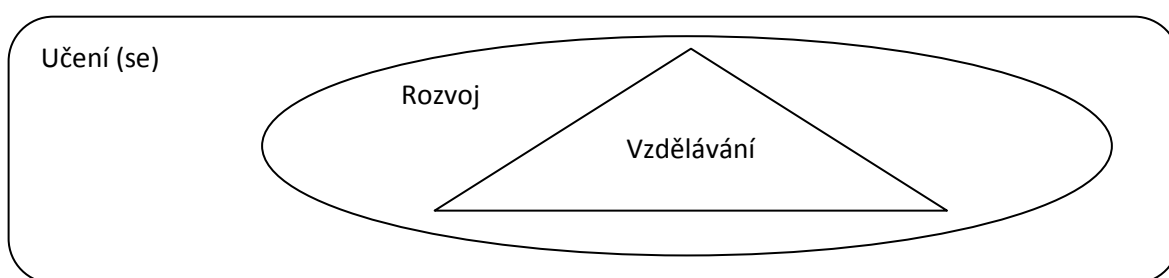
Podle Hroníka (2007) se při principu učící se organizace odchází od myšlenky, jejíž prioritou je, aby se nejvíce naučil jedinec. Tuto myšlenku nahrazuje nová, která je založena na skloubení celkového učení v organizaci s učením jednotlivce. Jde také o to, aby do tohoto procesu bylo zapojeno co největší množství lidí, ale zároveň byl uchován diferencovaný přístup.

Koncepce učící se organizace je charakteristická zejména přechodem systému, kde je pracovník objektem vzdělávání k systému, kde je pracovník subjektem rozvoje. „Abychom mohli mluvit o pracovníkovi jako subjektu vzdělávání, potřebujeme mít otevřeným volný přístup ke vzdělávání a kontrolu nad svým osobním a profesionálním rozvoje“ (Hroník, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007 str. 119).

Učící se organizace se snaží ve svých zaměstnancích probouzet snahu a touhu po učení se. Hledá nové možnosti a cesty, jak zlepšit veškeré činnosti uskutečňující se uvnitř organizace, dále jak zdokonalit a vylepšit stávající organizační kulturu a usnadnit tak zaměstnancům možnosti učit se.

## 2.4.2. Vzdělávání a rozvoj

František Hroník (2007 str. 31) definuje vzdělávání jako jeden ze způsobů učení, který je organizovaným a institucionalizovaným způsobem učení. Vzdělávací aktivity jsou pevně ohraničené – mají tedy svůj začátek a konec a organizace při koncipování vzdělání postupují systematicky. „Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly“. (Armstrong, 2007 str. 470). Rozdíl mezi vzděláním a rozvojem je patrný z následujícího obrázku.



**Obr. 2-3 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání** (Hroník 2007, str. 31)

V jakých oblastech a v jaké míře (zejména té finanční) budou podniky podporovat vzdělávání svých zaměstnanců je pouze v jejich kompetenci, avšak je vhodné, aby cíle v rozvoji a vzdělávání organizace byly totožné také s cíly jednotlivých zaměstnanců. Aby tomu tak mohlo být, musejí být zaměstnanci, jak už bylo zmíněno, motivováni.

Podle místa vzdělávání a rozvoje zaměstnanců rozdělujeme vzdělávání na interní a externí. V obou dvou případech – ať už se jedná o vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj se jedná o odborné vzdělávání. Interním vzděláváním, neboli „on the job“ je zpravidla myšleno vzdělávání na pracovišti formou nejrozličnějších aktivit, či kurzů. Externí vzdělávání, neboli „off the job“ je pro organizace finančně nákladnější forma vzdělávání, ale v poslední době velmi rozšířená a vyhledávaná. Její výhodou je určitě profesionalita a zkušenost externích zdrojů poskytující tuto službu. Jedná se například o přednášky, hraní rolí, semináře, e-learning, či teambuilding.

Dále můžeme vzdělávání rozdělit na formální a neformální. „Neformální vzdělávání je učení se ze zkušeností“ (Armstrong, 2007, str. 465). Tento typ vzdělávání je schopný se přizpůsobovat individuálním potřebám, nabyté vědomosti je možné ihned uplatnit a snadno přenést do praxe (vzdělávání „just in time“). „Formální vzdělávání je plánované a

systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky“(Armstrong, 2007, str. 466)

„Rozvoj zaměstnance, jako součást celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů, znamená užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti tak, že může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle a tak, prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce.“ (M. Foot, C. Hook, Personalistika, 2002 str. 205)

## **Koučování**

V knize Koučování v manažerské praxi (Suchý, Náhlovský, 2007 str. 15) je koučování definováno jako vztah mezi dvěma rovnocennými partnery (koučem a koučovaným), který je založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Dále je charakterizováno jako specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě. Základní metodou kouče je podle nich kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.

Armstrong (2007 str. 468) uvádí, že obvyklým rámcem, který koučové používají, je tzv. GROW model:

G – (goal – cíl) je cíl koučování, který je potřeba vyjádřit v konkrétních měřitelných (posuzovaných) požadavcích, reprezentujících smysluplný krok k budoucímu rozvoji.

R – (reality – skutečnost) znamená držet se skutečnosti – jde o proces vytvoření pokud možno úplného popisu toho, co se koučovaná osoba potřebuje naučit.

O – (option- nabídka, možnost) se týká zkoumání nabízejících se možností – jde o rozpoznání tolika řešení a aktivit, kolik je jen možné.

W – (wrapping up – shrnutí, zabalení) dochází k němu, když kouč zjistí, že je koučovaný jedinec odhodlán k akci.

Jiří Suchý a Pavel Náhlovský (2007 str. 43) uvádějí několik modelů koučování. Prvním z nich je individuální koučování, kdy externí kouč koučuje jednotlivce: manažery snažící se o další potencionální růst, manažery po nástupu do nové pozice, manažery s nějakým problémem, talentové zaměstnance, kteří se připravují na převzetí vedoucí pozice. Další model je koučování skupinové (které v sobě zahrnuje také koučování individuální), kdy opět externí kouč koučuje skupinu vybraných jednotlivců, například vyšší manažery. Vedle těchto dvou modelů se můžeme dostat do styku také s koučováním, kdy vedoucí koučuje své spolupracovníky (koučování je součástí jeho stylu vedení), nebo také s možností, kdy člověk koučuje sám sebe.

## **Mentoring**

„Mentoring lze definovat jako metodu pomáhání lidem při učení na rozdíl od koučování, které je poměrně direktivním nástrojem zvyšování schopnosti lidí“ (Armstrong, 2007 str. 469). Ve stejné knize autor uvádí, že tato forma vzdělávání je prováděná při výkonu práce, což je efektivnějším způsobem osvojování konkrétních dovedností a znalostí. Jedná se o rovnocenný vztah mezi dvěma stranami založený na důvěře a formálním ustanovením.

Základem mentoringu jsou:<sup>2</sup>

- vedení a rada
- zprostředkování kontaktů a užitečných informací
- diskuze na téma strategie úspěchu a plánování kariéry

Mentor je zpravidla starší a zkušený spolupracovník s odbornými zkušenostmi. Kromě spolupracovníka v sobě mentor zahrnuje také roli školitele a poradce pro svého svěřence (mentee).

Při mentoringu se může mentor snažit svému mentee radit a napomáhat, budovat profesionální chování, zaučovat ve fungování organizace, budovat sebevědomí, či podílet se na jeho kariérním růstu.

---

<sup>2</sup> Co je mentoring, dostupný z: <http://www.mentoring.wib.cz/stranka.php?promenna=cojeto&lang=cs>

## Hraní rolí

Jedná se o druh vzdělávání, který je založen na předem daných a specifikovaných situacích, které jsou spolu s konkrétními rolemi dopředu popsány jejich účastníkům. Ti se do těchto rolí snaží vžít, chovat se maximálně reálně a řešit daný problém.

„Hraní rolí se používá proto, aby poskytlo manažerům, vedoucím týmů nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládání takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří tvář, například při výběrových pohovorech, hodnotících rozhovorech, konzultacích, koučování, projednávání stížností, prodeji, vedení skupiny nebo vedení schůze“. Michael Armstrong, Řízení lidských zdrojů (2007 str. 479). M. Foot a C. Hook ve své knize Personalistika mohou Armstronga doplnit následovně „mají jednat o problému nebo řešit situaci, která je podobná té, se kterou se mohou setkat ve své práci. Mohou si procvičovat své odpovědi a přijmout pomoc a podporu od školitele a od ostatních ze skupiny“.

Hraní rolí napomáhá zejména rozvoji interpersonálních dovedností a komunikačních dovedností, řešení konfliktů, či skupinových rozhodnutí<sup>3</sup>.

## E-learning

Termín e-learning má původ v angličtině (poprvé byl zaznamenán v U.S.A.) a můžeme jej volně přeložit jako elektronické vzdělávání. Jedná se o vcelku bezbariérový způsob vzdělávání se, ke kterému je potřeba vybavenosti počítačem, popřípadě s přístupem k internetové síti. V dnešní době, kdy se ve velké míře využívá moderních technologií k usnadnění běžného osobního, ale i profesního života je e-learning stále častěji využívanou metodou zejména pro rozšíření a doplnění stávajících vědomostí.

E-learning může mít podobu samostatného vzdělávání, kdy je jednotlivec časově neomezen (e-learningu se věnuje dle potřeby a kdy mu to časově vyhovuje) a není také závislý či omezený instruktory. Opakem této formy vzdělávání je e-learning, kdy je člověk prostřednictvím technologie v kontaktu s instruktorem nebo dalšími vzdělávajícími osobami, se kterými diskutují a předávají si potřebné informace prostřednictvím chatů či na diskusních fórech.

---

<sup>3</sup> Role play training method, dostupný z <http://traininganddevelopment.naukrihub.com/methods-of-training/games-and-simulations/role-plays.html>

František Hroník ve své knize Rozvoj a vzdělávání pracovníků (2007) uvádí několik výhod e-learningu, jako například:

- možnost naplnění strategie bezbariérového přístupu
- standardizované znalosti (všichni dostanou stejné informace)
- možnost v krátkém okamžiku vzdělávat velké množství lidí
- možnost ověření efektivity studia

## **Teambuilding**

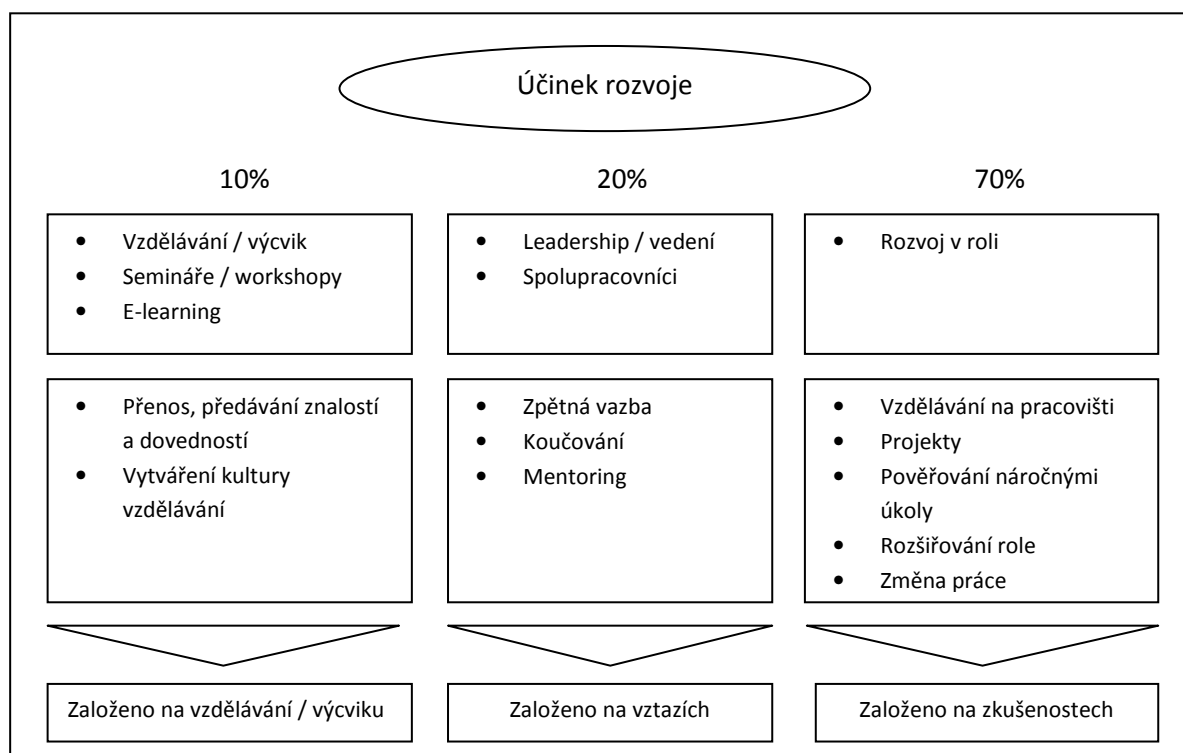
Název teambuilding má původ v anglických slovech „team“, které znamená tým a „building“ neboli stavět. Spojením těchto slov dostaneme název metody rozvoje, který je založen na budování, rozvoji, stmelování pevného pracovního týmu.

V dnešních organizacích je většina činností prováděna v pracovních skupinách, jejichž specifickým případem je team. Mateiciuc (2011) definuje pracovní skupinu jako soubor spolupracujících jedinců, kteří plní určité společné úkoly, mají vytyčen společný cíl, jsou vystaveni určitým společným situacím, a zpravidla mají i shodné dominantní potřeby. Jinou definici můžeme nalézt v knize Management (J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, 1997) kde je pracovní skupina či team definován jako soubor zaměstnanců (manažerských a řádových), kteří sdílejí určité a snaží se uspokojit své potřeby prostřednictvím dosahování skupinových cílů.

Velmi důležitým charakteristickým rysem skupiny je její soudržnost. Čím vyšší je, tím spokojenější členové uvnitř skupiny jsou a je prokázáno, že v takovýchto skupinách existuje častější a lepší komunikace. Vysoká soudržnost je také určitým znakem síly skupiny a přitažlivosti pro nové členy. Důležitým faktorem je také velikost skupiny. Pokud do teamu patří vysoký počet jedinců, znamená to, že budou mezi sebou jen těžko komunikovat, vzájemně se ovlivňovat a efektivnost práce v teamu bude pryč. Na straně druhé menší skupiny se sžijí vcelku rychle, komunikace je jasná s okamžitou zpětnou vazbou a efektivnost práce takovéto skupiny je samozřejmě vyšší než početnější skupiny.

Na následujícím obrázku jsou přehledně uspořádány jednotlivé složky rozvoje a jejich účinky. Jak je zřejmé, za rozvoj s nejlepšími dosaženými výsledky je považován rozvoj založený na získávání zkušeností, tedy vzdělávání na pracovišti, pověřování náročnými úkoly, či změna práce.





**Obr. 2-4 Účinek rozvoje** (Armstrong 2007, str. 474)

### 2.4.3. Plánování osobního rozvoje

Armstrong (2007, str. 471) definuje plánování osobního rozvoje následovně. „Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje“.

V knize *Personalistika pro malé a střední firmy* autoři uvádějí, že rozvoj každého jedince by měl zahrnovat čtyři oblasti, které jsou vzájemně propojené. Jedná se o rozvoj osobnosti, řízení vlastní kariéry, učít se – jak se učit a myslet, dále získávání potřebných odborných poznatků. Plán osobního rozvoje je v rukou samotného pracovníka, samozřejmě za vědomí manažera, který by měl být pracovníkovi také v osobním rozvoji nápomocen.

Zaměstnanec je odpovědný za stanovení jednotlivých kroků osobního rozvoje a také přebírá odpovědnost za formulování plánu a jeho následnou realizaci. V již zmiňované knize *Personalistika pro malé a střední firmy* jsou uvedeny čtyři navazující činnosti při plánování osobního rozvoje. Jedná se o zhodnocení vlastní současné situace, následné stanovení cílů

vlastního rozvoje a vzdělání, naplánování příslušné činnosti (včetně milníků a termínů pro splnění činnosti) a poté samotnou realizací plánu. Velmi důležité je určit, v jakých oblastech se bude zaměstnanec rozvíjet. Zda bude prohlubovat a zdokonalovat stávající vědomosti, znalosti a dovednosti, nebo se bude vzdělávat a rozvíjet ve zcela novém oboru.

Osobní rozvoj je nejčastěji využíván manažery prostřednictvím tréninků, kurzů, poradenství či pomoci koučování. Využívány bývají zkušenosti odborných služeb firem, které jsou na tyto tréninky a kurzy zaměřeny. Jedná se například o tréninky kreativity, strategie rychlého čtení, tréninky pro ženy či muže ve vedoucích pozicích, kurzy stress managementu zaměřené na zvládání a předcházení stresovým situacím.

#### **2.4.4. Rozvoj manažerů**

„Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu.“ (Armstrong 2007, str. 489). Rozvoj manažerů je pro organizace důležitým a stěžejním faktorem úspěchu, protože právě pokud bude mít kvalitní vedoucí zaměstnance, bude schopna dosahovat svých vytyčených cílů. Při rozvoji manažerů musí organizace brát v potaz, jaké manažery potřebuje, aby uspokojila své současné i budoucí potřeby a dosáhla svých strategických cílů. Na tuto skutečnost by měla neustále přihlížet.

Management podniku je charakteristický možností budování a rozvoje své kariéry. Tato problematika je zmiňována také v knize Personální management Řízení organizace (2005), kde je zmiňováno, že podniky nesou jen část odpovědnosti za plánování kariery svých pracovníků. Většina této zodpovědnosti je právě na nich samotných. Dále je uváděno, že cíleným plánováním jejich kariéry si mohou zvýšit vlastní vyhlídky. Toto kariérní plánování může probíhat buď společně s přímým vedoucím v rámci podnikového kariérního managementu, nebo nezávisle na současném zaměstnavateli.

## **3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU**

### **3.1. Historie společnosti**

Společnost PlusMontt s.r.o. je česká firma se zahraniční majetkovou účastí. Byla založena na konci osmdesátých let mladým podnikatelem, jehož počáteční podnikatelský záměr byl zcela jasný, a to uvést na trh bylinné speciality biopěstitelů a později expandovat na nadnárodní a mezinárodní trh. Díky tomu předběhl dnes aktuální biotrendy. Hlavním rysem jeho myšlenky bylo od počátku dalekosahající zušlechťování suroviny přímo na biozemědělských farmách, aby tak umožnil přežít i malým zemědělcům a navíc mohl využít jejich zkušenosti a pečlivost.

Hlavní ideou firmy PlusMontt s.r.o. je hluboká, dlouhodobá a oboplně výhodná spolupráce obchodní a zpracovatelské společnosti spolu s biofarmáři. Základním motivem je zpracování a výroba produktů z kontrolovaného ekologického zemědělství – jakožto jediná možná alternativa průmyslovému velkozemědělství se všemi jeho problémy, jako jsou nadprodukce, potravinové skandály, týrání zvířat, znečištění biosféry a genové manipulace.

V současnosti firma úzce spolupracuje s cca 20 biofarmáři z celé České republiky a vyváží zboží do více než 40 států po celém světě. 25% produkce je určeno pro místní trh, který zahrnuje i Slovensko, Polsko, Maďarsko a Pobaltské republiky.

### **3.2. Politika jakosti**

Ruční práce a tradice přispívají k vynikající kvalitě bylinných a kávových směsí PlusMonttu. Specializace a ruční práce jsou nejjednodušší opatření k tomu, aby úroveň zemědělství neklesala. Jako firma se zřídka pracovních kroků vedoucích k automatizaci, aby tak mohla svým pěstitelům a obyvatelům umožnit podílet se na řetězci tvorby hodnot. Pro PlusMontt začíná férové obchodování přímo ve vlastním domě. V současné době je zaměstnáno 120 zaměstnanců. Stále rostoucí podnik dále zásobuje 150 kontrolovaných smluvních biopěstitelů a celosvětově uznaných a certifikovaných biopodnikatelů.

### 3.2.1. Management kvality

Všechny produkty pocházejí z kontrolovaného ekologického zemědělství, jsou bez barviv, konzervačních látek a umělých aromat a jsou dále šetrně zpracovávány na více než 600 produktů. Pěstitelé přejímají část zušlechťování a balení přímo na svých farmách. Mnoho pracovních kroků je prováděno ručně a nikoli za pomoci strojů. Pěstitelé v tuzemsku i v zahraničí mohou žít z výnosu své sklizně.

Garance kvality firmy vychází nejvíce z vlastního pěstování v ekologických rodinných zemědělských farmách. Vždy je znám původ surovin, ze kterých je sestaven každý z produktů. Úrodná půda, pečlivá práce a mnohaleté zkušenosti spolu utvářejí dílo, jehož výsledkem jsou byliny bez reziduí agrochemikálií nebo geneticky modifikovaných organismů.

Rozsáhlé opatření zajištění kvality se starají o vysoce kvalitní produkty PlusMontt z kontrolovaného ekologického zemědělství. Zajištění kvality začíná u přísné kontroly příjmu zboží (senzorika, nečistoty atd.). Všechny suroviny a zabalené produkty musí splňovat specifikace PlusMonttu a kritéria kvality. Následně se suroviny podrobují mikrobiologickým analýzám a analýzám na různé postřiky v akreditovaných laboratořích. Pokud je analýza v pořádku, je surovina propuštěna do výroby.

V následujících odděleních výroby jsou nasazeny vysoce citlivé detektory kovů a magnety pro zachycení případných kovových nečistot. Neustálá vizuální kontrola nečistot završuje naše přísná opatření pro zajištění kvality.

Důležitou součástí řízení kvality je také spolupráce se smluvními pěstiteli. Z tohoto důvodu pořádá společnost tzv. dny kvality. Tyto dny kvality slouží k výměně oboustranných zkušeností, k dohodě firemních a organizačních požadavků na pěstitele PlusMonttu, k odstranění možných chyb a nedostatků, k dosažení zlepšení a v konečném důsledku k efektivnímu zvýšení kvality produktů. Dny kvality jsou důležitým stavebním kamenem v systému zajištění kvality PlusMonttu.

### **3.2.2. Sociální a ekologická zodpovědnost**

Dlouholetá sociální a ekologická angažovanost byla v roce 2008 oceněna vyznamenáním za zodpovědné jednání firmy. PlusMontt ukazuje, že hospodářský úspěch a příkladné obchodování jdou ruku v ruce a že jsou dávno součástí jeho podnikatelské strategie.

### **3.2.3. Vývoz**

K hlavním místům odbytu patří Německo, Švýcarsko a Česká republika. A značkové bioprodukty jsou dodávány také za hranice Evropy. Produkty firmy PlusMontt jsou k dostání mimo jiné v Kanadě, Japonsku, Bali, Austrálii a Novém Zélandu. Celkově jsou speciality firmy PlusMontt vyváženy do více než 40 - ti zemí: podíl exportu zatím činí 75%. Od roku 2007 existuje také pěstitelský projekt v jihovýchodní Evropě. Zde jsou nejenom prodávány produkty, nýbrž díky příznivým klimatickým podmínkám také pěstovány byliny, které by ve střední Evropě nerostly. Jako tradiční, ale i inovativní firma dokáže PlusMontt sjednotit ekologické pěstování, férové obchodování a přírodní požitek.

## **3.3. Majetková struktura a management společnosti**

Statutárním orgánem společnosti PlusMontt s.r.o. jsou dva jednatelé. Jeden z těchto jednatelů má oprávnění jednat a podepisovat se jménem společnosti samostatně, druhý z těchto jednatelů jedná jménem společnosti a podepisuje se vždy společně s jedním prokuristou.

V roce 2010 měla společnost dva prokuristy, kteří zastupovali a podepisovali za společnost vždy oba dva společně. K firmě společnosti vždy připojí svůj podpis oba prokuristé s dodatkem označující prokuru.

Společnost měla v roce 2011 jednoho nebo více prokuristů. Má-li společnost jednoho prokuristu, zastupuje a podepisuje za společnosti vždy společně s jednatelem společnosti jednajícím jménem společnosti. Má-li společnost více prokuristů, prokurista zastupuje a podepisuje za společnost vždy společně s jednatelem společnosti, jednajícím jménem

společnosti nebo prokuristé zastupují a podepisují za společnost vždy dva společně. K firmě společnosti připojí svůj podpis prokurista s dodatkem oznamující prokuru.

Základní kapitál společnosti je tvořen ve výši 20 000 Kč. Na základním kapitálu společnosti se podílejí 3 společníci.

Společník	Podíl v tis. Kč	Podíl v %
1	20	10
2	20	10
3	160	80

**Tab. 3-1 Podíly v organizaci**

Společnost PlusMontt s.r.o. se nepodílí na základním kapitálu žádné jiné společnosti.

### 3.4. Ekonomické ukazatelé a jejich vývoj

Hospodaření společnosti PlusMontt s.r.o. skončilo k 31. 3. 2011 ziskem před zdaněním ve výši 14 632tis. Kč. Ve srovnání s minulým hospodářským rokem, kdy byl zisk ovlivněn příznivým kurzem koruny k euru v průběhu hospodářského roku i k rozvahovému dni si společnost polepšila - hospodářský zisk pro rok 2010 před zdaněním činil 13 394tis. Kč.

K 31.3.	Celkové výnosy v tis.
2009	102 189
2010	117 788
2011	142 433

**Tab. 3-2 Celkové výnosy**

K 31.3.	Celkové náklady v tis.
2009	100 380
2010	109 408
2011	130 502

**Tab. 3-3 Celkové náklady**

Ve srovnání s minulým hospodářským rokem se zvýšily obraty z prodeje zboží a výrobků. V souvislosti se zvýšením obrátu a objemu výroby došlo ke zvýšení nákladů

spotřebu materiálu i osobních nákladů. Zisk po zdanění se v porovnání s minulým obdobím zvýšil o 1521tis. Kč.

K 31.3.	Tržby za prodej výrobků v tis.	Výkonová spotřeba v tis.
2009	89 517	58 320
2010	103 823	60 996
2011	118 523	75 583

**Tab. 3-4 Tržby a spotřeba**

V účetním období k 31. 3. 2010 byl však vykázán vyšší objem kurzových zisků a byl také proveden mimořádný odpis pohledávky ve výši 1530tis. Kč.

Společnost běžně splácí své závazky, především závazky vůči státu, orgánům sociální správy a také zdravotním pojišťovnám. Financování organizace je zajišťováno vlastním kapitálem, který tvoří 62 % pasiv, což je o 12% více než v předešlém období. Dále je organizace financována prostřednictvím bankovních úvěrů a půjčkami od společníků firmy.

K 31.3.	Provozní výsledek hospodaření v tis.	Výsledek hospodaření před zdaněním v tis.	Hospodářský výsledek po zdanění v tis.
2009	7 481	2 394	1 809
2010	12 347	13 394	10 380
2011	14 110	14 632	11 901

**Tab. 3-5 Výsledky hospodaření**

O finančním zdraví společnosti svědčí i skutečnost, že firma PlusMontt s.r.o. v účetním roce 2009 předčasně splatila dva bankovní úvěry v celkové výši 74 tisíc eur.

Společnost v tomto hospodářském roce zaznamenala nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 12 590tis. Kč, což představuje meziroční nárůst přibližně o 12%.

Příznivý vývoj kurzu koruny k euru přinesl v účetním roce zisk ve výši 1 416tis. Kč, oproti minulému účetnímu roku, kdy k 31. 3. 2010 byl vykázán celkový kurzový zisk ve výši 2 754tis. Kč.

### **3.5. SWOT analýza společnosti**

Na základě studia organizačních dokumentů a rozhovoru s představiteli vedení organizace byly předběžně zformulovány následující nálezy analýzy SWOT.

#### **Silné stránky společnosti**

- Rostoucí zájem o bioprodukty jak na tuzemském trhu, tak také na zahraničním
- Široké portfolio výrobků
- Zaměření společnosti na kvalitní ruční práci a specializaci
- Vlastní pěstování na ekologických farmách
- Dlouhodobá tradice
- Vztah k životnímu prostředí
- Kvalitní technologické zázemí

#### **Slabé stránky společnosti**

- Nedostatečný marketing
- Nízký počet prodejen s výrobky PlusMonttu.
- Zaměstnanci
- Vyšší ceny produktů

#### **Příležitosti**

- Dny kvality z hlediska možnosti stálého vylepšování nedostatku a chyb
- Další pěstitelské projekty v lepších klimatických podmínkách
- Obtížný vstup nových konkurentů do odvětví
- Potencionální zákazníci
- Otevřený trh EU



#### Ohrožení

- Nestabilní politické prostředí
- Změna legislativy (zejména týkající se podmínek bio zemědělství)
- Snížení důchodů obyvatelstev

### **3.6. Budoucí vývoj organizace**

Společnost se nachází na rostoucím trhu v odvětví bio potravin, ve kterém existuje mnoho tržních příležitostí. Vedení společnosti v souvislosti s rostoucím trhem bio potravin předpokládá, že v následujícím hospodářském roce bude i nadále růst. Tržní podíl na trhu bio produktů v České republice může začít pomalu klesat (v závislosti na vzniku nových konkurentů). Vedení společnosti však předpokládá zvýšení exportu do ostatních zemí střední Evropy, kde se trh s bio potravinami teprve rozvíjí.

Dále společnost předpokládá, že i v následujícím období bude zajištěno splácení závazků, podle stanovených splatností a situace ve firmě bude i nadále stabilizovaná.

## **4. ANALÝZA PŘÍSTUPU MANAGEMENTU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIOÁLU PODNIKU**

### **4.1. Předmět analýzy**

Pro účel dosažení výzkumného cíle byl stanoven jako předmět výzkumu posouzení současného stavu přístupu k rozvoji lidského potenciálu v organizaci prostřednictvím zvolených výzkumných metod a dále navrhnout vedení společnosti opatření, která by měla rozvoj lidského potenciálu v této společnosti vylepšit a podpořit.

### **4.2. Postup analýzy a metody získávání dat**

Kvalitativní data by měla popisovat hloubku daného případu a měla by ho zachycovat za delší časové období. Takto přibližně popisuje Hendl ve své knize Kvalitativní výzkum (2005) základní úlohu kvantitativních dat. Volba metody by se podle něj měla řídit dle daného výzkumného problému a také podle možností výzkumníka.

Mezi základní metody kvalitativního získávání dat všeobecně patří pozorování, dotazování a shromažďování dokumentů. Každá z těchto metod má své klady i zápory, které musí výzkumník vzít v potaz při jejich následné výběru. Pro účely tohoto výzkumu byly vybrány metody kvalitativního dotazování a shromažďování interních dokumentů společnosti PlusMontt s.r.o.

#### **4.2.1. Kvalitativní dotazování**

V empirickém výzkumu patří dotazování ať už v podobě různých typů dotazníků, rozhovorů, testů či škál k hlavní a nejčastěji využívané skupině metod. Tyto metody se mohou používat samostatně, nebo se mohou i doplňovat, čímž se získá daleko více informací zacházejících do hloubky dané zkoumané problematiky.

V knize Sociální výzkum podnik a management (2000) její autor uvádí, že podstatou dotazníku je písemné položení souboru otázek, na které respondent odpovídá, popřípadě položek, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, nebo z nichž vybírá tu, která je podle něho nejbližší skutečnosti nebo jinaopak vůbec neodpovídá.

### **Audit řízení lidských zdrojů**

Při výzkumu byla vzhledem k danému zkoumanému problému použita část dotazníku z knihy Personalistika pro malé a střední firmy (2005). Jedná se o dotazník auditu řízení lidských zdrojů. Jak sami autoři uvádějí, cílem tohoto auditu je podání obrazu o tom „jak na tom firma je“ v oblasti řízení lidských zdrojů, jaké jsou její silné a slabé stránky v této oblasti a co by měla v budoucnu dělat, aby rozvinula nejcenější zdroj, který má. Plná verze tohoto dotazníku je v příloze č. 1. O jeho vyplnění byli pořádáni vedoucí pracovníci společnosti PlusMontt s.r.o. pod vedení personálního manažera (tedy manažera kvality), který je odpovědný za vzdělávání zaměstnanců a personální oddělení.

Celý dotazník se skládá z pěti tematicky odlišných částí. Každá část se skládá z různého počtu otázek, kterých je deset až dvanáct. Nejvíce otázek v dotazníku je tvořeno uzavřenými dichotomickými otázkami, pro které jsou dány dvě možnosti odpovědi, a to ano a ne. Na konci každé z jednotlivých oblastí je postojová otázka, která hodnotí celkovou úroveň dané oblasti. Závěrečné otázky jsou ve formě otevřených otázek, kdy respondent udává procentuální částky nebo se jedná o otázky, jejichž odpovědi jsou dány ve formě škál od jedné do pěti. Bodování dotazníku je velmi jednoduché. Za každou odpověď „Ano“ je jeden bod, za odpověď „Ne“ se body nepřičítají ani neodečítají. U závěrečných otázek bodové hodnocení od jednoho až do pěti bodů, podle odpovědi.

### **4.2.2. Shromažďování dokumentů**

Hendl (2005) uvádí, že za dokumenty můžeme považovat pouze taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným, než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum. Stejný autor uvádí, že lze rozlišit dokument osobní povahy, úřední dokumenty, archivované údaje, výstupy masových médií a virtuální data. Při využívání této metody je velmi důležité, aby se výzkumník zvládnul orientovat ve zpravidla velkém množství interních dokumentů, které v organizaci jsou.

### **4.3. Výsledky výzkum**

Z provedeného výzkumu v dané společnosti bylo prostřednictvím auditu lidských zdrojů zjištěny a analýzou interních dokumentů zjištěny podstatné skutečnosti. Samotnému výzkumu předcházela předvýzkum, který se jevil po téměř po všech stránkách výborně. Ovšem po auditu řízení lidských zdrojů byly zjištěny i stinné stránky, které na první pohled nebyly vidět. Jednalo se o absenci vymezení cílů a poslání řízení lidských zdrojů a také strategii společnosti na dobu delší než dva roky. Tyto fakta můžeme považovat za závažný nedostatek. Problémy lze spatřovat též v neustáleném postupu při přijímání nových zaměstnanců a proškolení manažerů v přijímacích pohovorech.

Pozitivním zjištěním byla existence politiky zaměstnanosti a rozvoje spolu s programem pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a ustálený postup výběru zaměstnanců pro školení. Ve společnosti PlusMontt s.r.o., jak bylo zjištěno, jsou nastaveny jasně personální a provozní normy a její zaměstnanci se chovají v souladu s firemními hodnotami. Kromě školení dotovaných Evropskou unií jsou také často využívány školení organizovaná profesionální společností ABCert.

#### **4.3.1. Předvýzkum v dané organizaci**

Před samotným výzkumem byl proveden předvýzkum ve společnosti PlusMontt s.r.o. Jednalo se o nezávislý rozhovor s manažerem kvality a také se zaměstnanci společnosti, respektive s farmáři pěstující pro společnost produkty.

Z tohoto šetření nevyplynuly žádné podstatné negativní faktory, které by ovlivňovali stávající, či potenciální možnosti rozvoje lidského potenciálu v této organizaci. Manažer kvality bere svou pozici zodpovědně, má přehled o stávajících kvalifikacích zaměstnanců. Velmi aktivně se zajímá o možnostech vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím nejenom dotací, ale také díky specializovaných firmám.

Při rozhovorech s farmáři bylo zjištěno, že PlusMontt s.r.o. se kladením velmi přísných podmínek na své pěstitele snaží opravdu o dosažení maximální kvality svých výrobků. Překvapujícím zjištěním byl fakt, že samotný majitel společnosti navštěvuje tyto

pěstitele a aktivně se zajímá o pěstování a zpracovávání plodin. Je také velkým zastáncem komutace a předávání zkušeností mezi jednotlivými pěstiteli, což oceňují právě oni.

#### **4.3.2. Přístup organizace k řízení lidských zdrojů**

Přístup analyzované organizace k řízení lidských zdrojů byl diagnostikován s využitím auditu řízení lidských zdrojů, který byl převzat z knihy Personalistika pro malé a střední firmy (2005). Vzhledem dané problematice byla použita jen část dotazníku.

##### **Strategie a plánování lidských zdrojů**

Za část strategie a plánování lidských zdrojů bylo získáno celkem šest bodů z celkových sedmnácti možných. Z dotazníku vyplynulo, že oblast řízení lidských zdrojů je v organizačním schématu vyznačena, nicméně cíle a poslání řízení lidských zdrojů chybí, stejně jako podnikatelská strategie, která není vypracována na dobu delší než dva roky.

##### **Organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů**

Za tuto část bylo získáno celkem osm bodů z šestnácti možných. Zde bylo zjištěno, že v organizaci existuje osoba pověřena za úroveň řízení lidských zdrojů, ale je bez vymezených personálních činností. Dále je uvedeno, že popisy pracovních míst ve firmě slouží většinou pro účely norem jakosti, nikoliv pro účely odměňování zaměstnanců a řízení lidských zdrojů ve firmě.

##### **Výběr a přijímání nových zaměstnanců**

Za tuto část bylo získáno sedm bodů ze čtrnácti možných. Z této části bylo zjištěno, že ve firmě existuje proškolená osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců. Vedoucí pracovišť, kam by uchazeči byli umístěni se vždy účastní vstupních pohovorů, ale chybí jim proškolení v oblasti vedení přijímacího pohovoru. Ve firmě chybí ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců. Při obsazování vyšších pracovních míst nejsou upřednostňováni stávající zaměstnanci. Není ani jasně stanovena strategie při upřednostňování stávajících zdrojů před vnějšími.

## Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Z části vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bylo získáno čtrnáct bodů z osmnácti možných. Bylo zjištěno, že v organizaci je nastavena politika vzdělávání a rozvoje spolu s programem pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, je pověřena odpovědná osoba zodpovídající za rozvoj zaměstnanců, dále je podporován jejich profesionální rozvoj prostřednictvím školení i mimo firmu a ve firmě je zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělání. Firma PlusMontt s.r.o. nabízí semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí a také si vede evidence o účasti svých zaměstnanců na vzdělávacích programech. Zajišťování potřeby vzdělávání zaměstnanců není zabezpečováno s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy. Společnost ani nevyhodnocuje investice do vzdělávání svých zaměstnanců.

## Firemní kultura

Poslední a pátá část se zabývá firemní kulturou společnosti. Za tuto část bylo získáno čtrnáct bodů z patnácti. Z této části dotazníku vyplynuly následující skutečnosti. Firma PlusMontt s.r.o. má definovány své hodnoty, zaměstnanci jsou o těchto hodnotách vhodně a dostatečně informováni a snaží se je sdílet a uznávat. Ve firmě je vytvořeno pro-aktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka. Jsou nastaveny jasně a srozumitelně personální a provozní normy a manažeři se chovají v souladu s firemními hodnotami.

Z celého dotazníku bylo získáno 49 bodů z 80 možných. Následující tabulka podává ucelený pohled na výsledky dotazníku. Nejvíce bodů bylo získáno v oblasti firemní kultura a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nejméně bylo získáno v strategii a plánování lidských zdrojů.

Oblast řízení lidských zdrojů	Počet otázek	Max. možných bodů	Získaný počet bodů
Strategie a plánování lidských zdrojů	11	17	6
Organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů	12	16	8
Výběr a přijímání nových zaměstnanců	10	14	7
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	12	18	14
Firemní kultura	11	15	14

**Tab. 4-1 Body v dotazníku**

Následující tabulka slouží k vyhodnocení jednotlivých kapitol a poté také celého dotazníku. Získané body podle této tabulky podají přehled o tom, jak vysoká nebo nízká úroveň dané problematiky v organizaci je.

Oblasti	HODNOTY		
	Nízká	střední	vysoká
Strategie a plánování lidských zdrojů	do 9	10-13	14-17
Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	do 8	9-12	13-16
Výběr a přijímání nových zaměstnanců	do 7	8-10	11-14
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	do 9	10-13	14-17
Firemní kultura	do 8	9-11	12-15

**Tab. 4-2 Vyhodnocení dotazníku**

Z výzkumu pomocí dotazníku bylo zjištěno, že za vysokou úroveň řízení lidských zdrojů společnosti PlusMontt s.r.o. lze považovat oblasti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a také oblast firemní kultury. Žádná z oblastí, jíž se dotazník zabýval nebyla vyhodnocena se střední úrovní. Do nízké úrovně ovšem spadají oblasti strategie a plánování lidských zdrojů, organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů a také oblast výběr a přijímání nových zaměstnanců.

Kompletní vyhodnocení celého dotazníku naleznete v následující tabulce.

Oblast	Hodnoty			
	Max. bodů	nízká	střední	vysoká
Strategie a plánování lidských zdrojů	6	6		
Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	8	8		
Výběr a přijímání nových zaměstnanců	7	7		
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	14			14
Firemní kultura	14			14

**Tab. 4-3 Komplexní vyhodnocení**

## **4.4. Analýza vnitřních dokumentů**

### **4.4.1. Všeobecné podmínky vzdělání zaměstnanců**

Společnost PlusMontt s.r.o. se ve smyslu Zákoníku práce a pro naplnění požadavků normy ČSN EN ISO 22 000 a ČSN EN ISO 9001 v plném znění snaží o stanovení postupu pro zabezpečení činností spojených s personální prací. Tyto činnosti jsou rozděleny následovně.

Vedoucí obchodně-ekonomického úseku a vedoucí výrobního úseku zodpovídá za:

- potřebu, výběr, smluvní ujednání, mzdové ujednání s novým pracovníkem
- motivaci zaměstnanců

Manažer kvality zodpovídá za:

- sestavování vzdělávacího plánu
- organizování povinných vzdělávání zaměstnanců – evidence hromadných školení, vedení evidence školení jednotlivců
- výběr dodavatelů vzdělávacích služeb dle pravidel pro nákup služeb
- vedení a aktualizaci kvalifikačních požadavků, vedení a tvorbu popisů náplní práce

Mzdová účetní zodpovídá za:

- dohled nad evidencí dokladů způsobilosti
- vedení evidence změn u zaměstnanců
- přípravu podkladů pro výpočet mzdy a zasílání na účet zaměstnance

Je zřejmé, že potřeba po nové pracovní síle až po její výběr a pracovní motivaci leží v PlusMonttu s.r.o. na bedrech vedoucím obchodně-ekonomického a výrobního úseku. Ovšem roli personálního manažera v této organizaci převzal manažer kvality, který má veškeré vzdělávání zaměstnanců plně na starosti. Při sestavování vzdělávacího plánu, ale také při výběru nových zaměstnanců je důležité, aby tito manažeři věděli, jaké požadavky na vzdělání a kvalifikace jsou od těchto uchazečů požadovány. O jaké požadavky se jedná uvádí následující tabulka



Funkční místo	Vzdělání základní	Vzdělání SOU	Vzdělání SŠ	Vzdělání VŠ	Praxe
Vedoucí úseku			požadováno	doporučen o	požadováno
Manažer kvality			požadováno	doporučeno	požadováno
Účetní, Controlling			požadováno	doporučeno	požadováno
Administrativní pracovníci			požadováno	doporučeno	doporučeno
Vedoucí pracoviště, Mistr			doporučeno		požadováno
Údržba, metrologie			požadováno	doporučeno	požadováno
Obsluha strojů, Strojníci		požadováno	doporučeno		doporučeno
Pomocní pracovníci	požadováno	doporučeno	doporučeno		doporučeno

**Tab. 4-4 Požadavky na vzdělání zaměstnanců**

Kromě funkčního místa pomocného pracovníka se doporučuje ovládat anglický nebo německý jazyk. Téměř ve všech funkcích je požadován řidičský průkaz skupiny B a stejně se téměř ve všech funkcích požaduje práce na PC. Jako další osvědčení jsou požadovány u manažerů kvality znalosti norem kvality a interní auditor. Pro funkční místo údržby a metrologie jsou požadovány osvědčení metrologie.

#### 4.4.2. Vstupní školení

Po uzavření pracovního vztahu s novým zaměstnancem přicházejí na řadu vstupní školení, jež eviduje a záznamy o nich ukládá manažer kvality. Tato vstupní školení každého nově přijatého zaměstnance firmy PlusMontt s.r.o. se skládají ze dvou částí.

1. Všeobecná část – zodpovědnost za proškolení:
  - Organizace společnosti – jednatel nebo prokurista

- HACCP, ISO 22000 – manažer kvality
- Bezpečnost a hygiena práce – přímý nadřízen
- Zařazení na pracovní místa – přímý nadřízený

## 2. Část pro konkrétní pracovní místa:

- Zodpovědný pracovník seznámí jemu přiděleného zaměstnance s jeho pracovištěm, pracovním týmem a pracovními úkoly. Zároveň jej seznámí se systémem kvality a bezpečnosti potravin a jeho postavení v něm.

### 4.4.3. Kvalifikační a vzdělávací plán společnosti

Vstupem a výstupem personálního procesu je Kvalifikační a vzdělávací plán společnosti. Tento dokument zpracovává a vyhodnocuje manažer kvality a schvaluje jednatel společnosti. O termínech školení jsou zaměstnanci společnosti PlusMontt s.r.o. informováni na nástěnkách nebo prostřednictvím nadřízených pracovníků. Záznamy o provedených školeních jsou Prezenční listiny, které obsahují osnovy jednotlivých školení, podpisy příslušných pracovníků, příp. certifikát nebo osvědčení. Všechny tyto dokumenty jsou uloženy u manažera kvality.

Jako většina dnešních firem, tak i PlusMontt s.r.o. se snaží využít možnosti Evropské unie v oblasti vzdělávání zaměstnanců, tedy dotací, které jsou pro společnost bezplatné. Jedná se o školení pořádaná Potravinářskou komorou, nebo svazem Pro-bio, jehož je společnost členem. Certifikační organizací pořádající školení pro společnost PlusMontt s.r.o. je ABCert. V příloze (č. 3) je možno vidět nabídkový list, který tato společnost pravidelně zasílá. Právě z této nabídky si společnost vybrala téma školení číslo dva, tedy legislativa. Tohoto školení se zúčastní pouze jeden vybraný manažer. Dále bylo vybráno školení číslo čtyři – biopotraviny, jejich výroba a možnosti odbytu, kterého se zúčastní čtyři zaměstnanci. Posledním vybraným školením je s číslem pět, a to ohlašovací povinnosti vyplývající z legislativy na ochranu životního prostředí, kterého se zúčastní dva zaměstnanci.

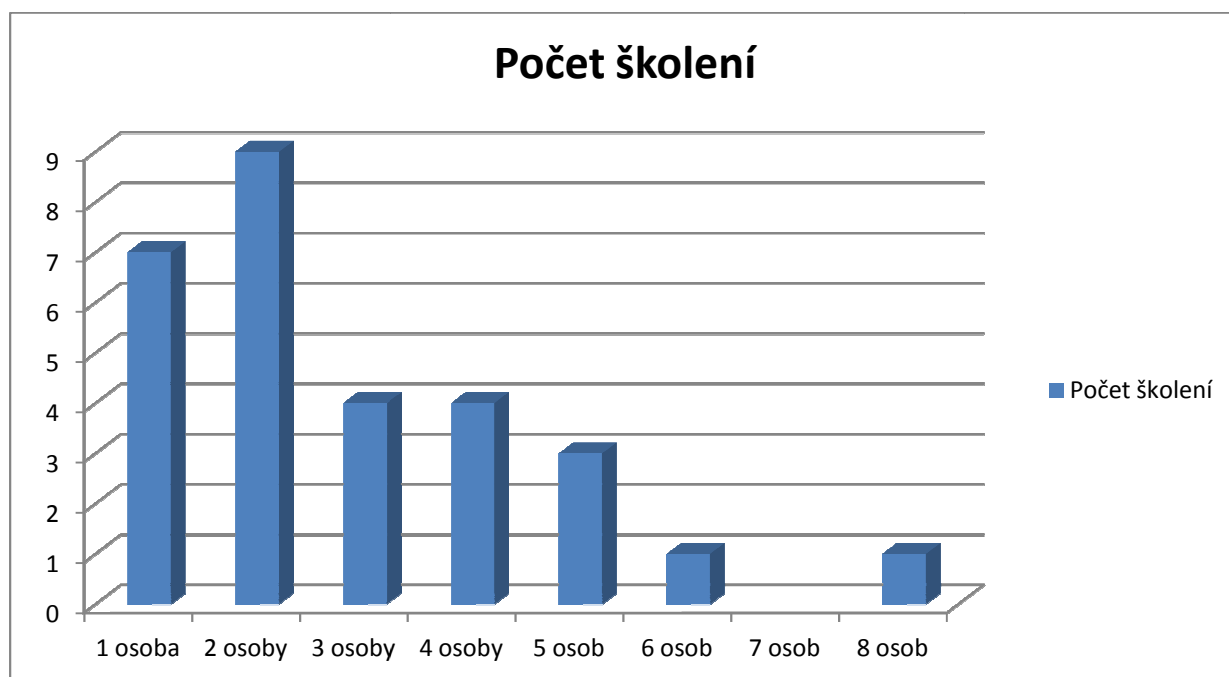
Mezi jedny z posledních školení ve firmě PlusMontt s.r.o. patří školení, jehož předmětem bylo téma Efektivní práce s časem a týmem. Doba školení byla vzhledem k problematice 9,5 hodin a obsahem byly základní principy TM, sebepoznávání a aplikace do

oblasti plánování času, či práce s návyky a tipy do vlastní praxe. Dále se účastníci kurzu zabývali fázemi fungování a testem týmových rolí. V průběhu školení došlo také na Kolbův cyklus učení, praktickou zkoušku probraných informací na týmových aktivitách s vyhodnocením a zpětnou vazbou od lektorů. Znalosti přítomných zaměstnanců se po školení ověřovala formou dotazů. Školení probíhalo v prostředí mimo firmu v českém jazyce a bylo zprostředkováno externí společností poskytující služby v oblasti vzdělávání zaměstnanců, kurzů a školení.

#### 4.4.4. Semináře

Již zmiňovaná společnost ABCert pořádá kromě jiného i semináře, které jsou také velmi využívané. Společnost PlusMontt s.r.o. se v nedávné době zúčastnila semináře pro ekologické zemědělce, zájemce o ekologické zemědělství, poradce a příznivce ekologického zemědělství. Tématem tohoto semináře byly zejména novely zákona o ekologickém zemědělství a o podmínkách provádění agroenvironmentálních opatření. Jedním ze tří témat byl také portál farmáře jako pomocník pro vedení evidencí v zemědělství.

V příloze (č. 4) jsou uvedeny semináře, kterých se zaměstnanci společnosti PlusMontt s.r.o. zúčastnili, nebo mohli zúčastnit. V následujícím grafu můžete vidět jejich účast na těchto seminářích.



**Graf 4-1 Školení**

#### 4.4.5. Finanční investice do rozvoje zaměstnanců

Společnost PlusMontt s.r.o. nevyužívá pouze bezplatných dotací z fondu Evropské unie, ale neváhá si za kvalitní rozvoj zaměstnanců také zaplatit. Za minulý hospodářský rok do této oblasti investovala 96 841 Kč. V následující tabulce můžete přehledně vidět jednotlivá školení s počtem účastníků a také cenou za školení. Výjimku tvoří školení pro účetní oddělení, jejíž cena je tvořena sumou několik školení. Konkrétně se jedná o školení týkající se změny legislativy, DPH, Intrastatu, či celních sazebníků.

Název školení	Počet účastníků	Cena (Kč)
Excel pro controllery	1	6900
Školení metrologie	2	8167
Efektivní práce s časem a týmem	Top 10	49347
Potravinářská legislativa	1	1000
Požadavky systému bezpečnosti dle standardu ISO22000:2005	1	4403
Elektrikářské školení	1	1650
Školení pro účetní oddělení	2	25374

**Tab. 4-5 Investice do školení**

## 5. **Náměty a doporučení pro management**

Před samotným výzkumem byl v dané společnosti proveden předvýzkum. Tento předvýzkum přinesl ucelený prvotní obraz společnosti PlusMontt s.r.o., který byl více než dobrý. Z nezávislých a neformálních rozhovorů s vedoucími pracovníky a manažerem kvality vyplynulo, že se jedná o prosperující společnost s přesně definovanou politikou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, a že vedení společnosti je ve vzdělávání podporuje. Také rozhovory s farmáři byly utvrzením toho, že společnost dbá na kvalitu svých produktů právě prostřednictvím svých zaměstnanců. Nicméně následná analýza odhalila některé nedostatky, týkající se jak stávajícího rozvoje lidského potenciálu organizace, tak také dalších možností v tomto směru.

Na základě auditu řízení lidských zdrojů je vedení společnosti doporučeno navrhnout a specifikovat strategii společnosti na dobu delší než 2 roky. Tento strategický dokument je velmi podstatným nejen při rozhodování v oblasti rozvoje lidského potenciálu organizace, ale také ve všech ostatních oblastech existence podniku. Absenci tohoto strategického dokumentu lze považovat za vážný nedostatek. Vzhledem k tomu, že společnost nemá zpracovaný tak důležitý dokument jako je dlouhodobá strategie, je nasnadě, že je zde také absence cílů a poslání řízení lidských zdrojů. Při definování dlouhodobé strategie společnosti PlusMontt s.r.o., mohou být následně definovány i cíle a poslání rozvoje lidského potenciálu v organizaci s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy. Poté mohou být plánovány vzdělávací akce s ohledem jak na současnou potřebu, tak zejména i na budoucí přínos pro společnost.

Dále byla auditem zjištěna silná provázanost působnosti několika manažerů v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Pokud se vedení společnosti nerozhodne o přenesení většiny zodpovědnosti v této oblasti na jednoho manažera či konkrétní jeden útvar, bylo by vhodné tyto zainteresované manažery podrobit školení týkajícímu se teambuildingu, které by mělo posílit jejich pracovní vztah a usnadnit tím rozvíjení nejen lidského potenciálu v této společnosti.

Dále je doporučováno na základě výsledku auditu řízení lidských zdrojů jasně definovat a ustálit postup výběru nových zaměstnanců. Již nyní společnost zaměstnává 120 pracovníků a při předpokládaném vývoji do budoucna jejich počet bude pravděpodobně růst. Tudíž by bylo na místě mít určenou strategii přijímání nových zaměstnanců a také vyškolit

vedoucí pracovníky, kteří se účastní pohovoru v problematice řízení a vedení pracovních pohovorů.

Na základě analýzy interních dokumentů by měla společnost rozšířit svůj kvalifikační a vzdělávací plán, ve kterém chybí školení týkající se osobních rozvoje manažerů a také větší prostor věnovaný internímu vzdělávání zaměstnanců. Vhodným interním způsobem vzdělávání by při zaměření této společnosti mohla být například metoda mentoringu, která je založena na předávání zkušeností mezi zaměstnanci. Z interních zdrojů společnosti je zřejmé, že společnost dosud využívala v převážné většině školení dotované EU, které je sice bezplatné a umožňuje společnosti ušetřit náklady v této oblasti, ale není tak efektivní jako školení poskytované profesionálními firmami. Společnost využívá nabídek školení společnosti ABCert. Jak bylo z výročních zpráv za poslední tři roky zjištěno, finanční zdraví společnosti je výborné. Proto by se společnost nemusela bát větších finančních investic do rozvoje svých zaměstnanců i u dalších společností nabízející služby v rozvoji lidských potenciálů. Důležitým bodem při rozšiřování stávající základny firem poskytující služby v oblasti školení a vzdělávání je bezesporu zpětná vazba od zaměstnanců. Tato zpětná vazba by mohla mít formu závěrečného hodnotícího rozhovoru či dotazníku.

Společnost PlusMontt s.r.o. je vybavena nejmodernější technikou čítající i připojení k internetu u vedoucích manažerů. Tato skutečnosti by mohla být využita k e-learningové formě rozvoje těchto vedoucích zaměstnanců.

Na základě výzkumu prostřednictvím dotazníku a interní dokumentace společnosti jsou navrhovány tyto kroky k dalšímu rozvoji lidského potenciálu:

- Specifikovat strategii společnosti
- Definovat cíle a poslání řízení lidských zdrojů
- Pověřit konkrétní osobu či útvar většinovou zodpovědností v oblasti rozvoje lidských zdrojů
- Ustálit postup výběrového řízení pro přijímání nových zaměstnanců
- Rozšířit kvalifikační a vzdělávací plán. Zejména o školení týkající se osobních rozvoje manažerů a interního vzdělávání
- Vyhledat další společnosti nabízející rozvoj zaměstnanců
- Zabezpečit zpětnou vazbu týkající se tohoto vzdělávání

## 6. Závěr

Pro dobu ve které žijeme je charakteristický obrovský boj nejenom o zákazníky, místo na trhu, boj mezi konkurencí, ale i o kvalitní zaměstnance. Právě oni jsou tolik zmiňovaným příslibem a garancí každého úspěchu firmy. To je i důvod, proč by organizace měly dbát na získávání těchto zaměstnanců a hlavně dále rozvíjet jejich potenciál s vidinou budoucích přínosů pro ni samotnou. Investice do rozvoje lidského potenciálu lze tedy považovat z pohledu společnosti jako stěžejní investice podniků, které jim mají zajistit úspěch jak na trhu, tak i v konkurenceschopnosti.

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit stávající stav přístupu organizace k rozvoji lidského potenciálu a na zjištěných faktech dále navrhnout strategická opatření, která by byla v souladu se strategií a kulturou této organizace.

Společnost PlusMontt s.r.o. lze považovat za velmi prosperující a finančně zdravý podnik. I přesto se našlo několik bodů, kterým by bylo vhodné do budoucnosti věnovat větší pozornost, než jak bylo činěno doposud. Některé z nich lze považovat za vážné nedostatky, např. absence strategie společnosti na dobu delší než dva roky a také definování cílů a poslání řízení lidských zdrojů.

Tato práce poskytne společnosti PlusMontt s.r.o. rámcový základ pro budoucí plánování rozvoje lidského potenciálu. Navržené doporučení a náměty budou dále rozpracovávány vrcholným managementem do finální podoby.

# Seznam literatury

## Bibliografie

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 str. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 str. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří. MATEICIUC, Aleš. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: CP Books, 2005. 284 str. ISBN 80-251-0374-9.

DONNELLY, James. *Management*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 str. ISBN 80-7169-422-3.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*, 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 str. ISBN 80-7226-515-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*, 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 408 str. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 str. ISBN 978-80-247-1457-8.

KASPER, Helmut a MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management řízení organizace*. 1.vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2005. 592 str. ISBN 80-86131-57-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 str. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATEICIUC, Aleš. *Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*. Elektronická studijní opora, 1.vyd., 337 s. Opava: SU, 2011, ISBN dosud nevydáno

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum podnik a management*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 str. ISBN 80-86119-25-4.

SUCHÝ, Jiří a NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 124 str. ISBN 978-80-247-1692-3.



VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 str. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **E- zdroje**

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ze dne 12. 3. 2012. Dostupný také z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>.

JIHOČESKÁ ASOCIACE PODNIKATELEK A MANAŽEREK, *Co je mentoring*, ze dne 15. 3. 2012. Dostupný také z: <http://www.mentoring.wib.cz/stranka.php?promenna=cojeto&lang=cs>

TRAINING AND DEVELOPMENT, *Role play training, method*, ze dne 15. 3. 2012. Dostupný také z: <http://traininganddevelopment.naukrihub.com/methods-of-training/games-and-simulations/role-plays.html>

## Seznam zkratek

Atd. – a tak dále

Č. - číslo

ČSN – česká statistická norma

DPH – daň z přidané hodnoty

HACCP- Hazard analysis and critical control points

Kč – korun českých

Max. - maximum

Obr. - obrázek

PC – personal comturer

SOU – střední odborné učiliště

S.R.O. – společnost s ručením omezeným

ISO – international Organization for Standardization

SŠ – střední škola

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Tab. - tabulka

Tis. - tisíc

Tj. – to je

TM - third market

VŠ – vysoká škola

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užití své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2012

Eliška Hanáková

Eliška Hanáková

## **Přílohy**

Příloha č. 1 – Audit řízení lidských zdrojů

Příloha č. 2 – Harmonogram plánovaných školení pro rok 2012

Příloha č. 3 - Semináře

## PŘÍLOHA č. 1 – Audit řízení lidských zdrojů

### 1. Strategie a plánování lidských zdrojů

OTÁZKY	ANO	NE
1. Má firma vypracovanou podnikatelskou strategii?		
2. Tato strategie je s výhledem na více než 2 roky?		
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ – proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě?		
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z podnikatelské strategie?		
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		
6. Znají je všichni manažeři?		
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiálové zdroje?		
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?		
9. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?		
10. Kolik potřebuje vaše firma (uveďte procentuální podíl tak, aby jejich součet činil 100 %): • Klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních produkčních činnostech firmy)..... % • Obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti)..... % • Ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci)..... %		
11. U následující otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	1      2      3      4      5	

### 2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ

OTÁZKY	ANO	NE
1. Je určena osoba ve firmě, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ?		
2. Má zodpovědná osoba za ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?		
3. Je prestiž této osoby stejná jako prestiž jiných top manažerů?		
4. Je pro činnost jasně daná filozofie firmy pro ŘLZ?		
5. Jsou ve firmě popisy pracovních míst?		
6. Vlastní (mají) všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?		
Popisy pracovních míst slouží:		
7. K řízení lidských zdrojů ve firmě.		
8. Pro odměňování zaměstnanců ve firmě.		
9. Pro normy jakosti (ISO aj.)		
10. Jsou popisy pracovních míst aktualizovány?		
11. Znají zaměstnanci firmy požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky?		
12. Jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední, 5 nejvyšší.	1      2      3      4      5	

### 3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců

OTÁZKY	ANO			NE	
1. Je určena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?					
2. Je proškolená?					
3. Je vždy u přijímacího rozhovoru vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?					
4. Jsou vedoucí proškoleni ohledně toho, jak vést přijímací rozhovor?					
5. Je v organizaci zaveden ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců?					
6. Při obsazování vyšších pracovních postů jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci?					
7. Je nastavena jasná strategie při upřednostňování stávajících zdrojů před vnějšími?					
8. Byla tato strategie sdělena všem zaměstnancům?					
9. Je ve firmě adaptační program pro nové zaměstnance?					
10. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	3	4	5

### 4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

OTÁZKY	ANO			NE	
1. Je ve firmě nastavena politika vzdělávání a rozvoje?					
2. Je ve firmě určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?					
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?					
4. Je ve firmě zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?					
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?					
6. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?					
7. Má firma zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?					
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?					
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?					
10. Vyhodnocuje firma investice do vzdělávání zaměstnanců?					
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školeních (kursech), jež nejsou povinné ze zákona? Je to více než.....hodin					
12. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	3	4	5

### 5. Firemní kultura

OTÁZKY	ANO			NE	
1. Má firma definovány své hodnoty, které jsou pro ni důležité?					
2. Jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?					
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?					
4. Chovají se manažeři v souladu s firemními hodnotami?					
5. Je ve firmě vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?					
6. Jsou ve firmě jasně a srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?					
7. Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí zaměstnanců?					
8. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?					
9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?					
10. Znáte přednosti a nedostatky své komunikace?					
11. Jaká je celková úroveň firemní kultury ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší	1	2	3	4	5

**Téma č. 1: čerstvé potraviny**

- Aktuální stav legislativy v oblasti evropského potravinového práva, aktuální legislativní rámec pro uvádění čerstvých potravin na trh
- Aktuální legislativní rámec pro uvádění čerstvých potravin na trh
- Změny složení, kvality a výživové hodnoty čerstvých potravin, analytické nástroje pro jejich kontrolu
- Přístup dozorových orgánů ke kontrole čerstvých potravin živočišného původu
- Přístup dozorových orgánů ke kontrole čerstvých potravin neživočišného původu

**Téma č. 2: legislativa**

- Nařízení na poskytování informací o potravinách spotřebitelům
- Aktivita potravinářského průmyslu z pohledu dopadu nařízení o poskytování informací o potravinách spotřebitelů
- SZPI – vybrané přístupy ke kontrole
- Materiály a předměty ve styku s potravinami – aktuální požadavky
- Speciální druhy potravin, používání zdravotních tvrzení při jejich označování

**Téma č. 3: financování**

- Aktuální příležitosti pro potravinářský průmysl ČR
- Možnosti získání dotačních prostředků na investiční záměry potravinářských firem
- Výzkum, vývoj a inovace – cesta ke zvyšování konkurenceschopnosti
- Spolupráce na vývoji v potravinářském průmyslu
- Možnosti spolufinancování potravinářských projektů z EAFRD/PRV
- OPPI – aktuální a plánované výzvy pro potravinářský průmysl

**Téma č. 4: biopotraviny, jejich výroba a možnosti odbytu**

- Biopotraviny a ekologické zemědělství po roce 2013 z pohledu Mze
- Praktické příklady pro rozvoj a marketing produkce biopotravin
- Základy produkce biopotravin
- Kvalita biopotravin, výhody biopotravin podle jednotlivých komodit, spotřebitelské otázky a cenotvorba, přehled sortimentu biopotravin na trhu v ČR a EU
- Předpisy pro zpracování a prodej biopotravin. Nařízení Rady ES č. 834/2007 a Nařízení Komise ES č. 889/2008. Zák. o EYZ a pravidla pro výrobce biopotravin platná v ČR

**Téma č. 5: ohlašovací povinnosti vyplývající z legislativy na ochranu životního prostředí**

- Základní přehled legislativy na ochranu životního prostředí
- Novela zákona o obalech a požadavky vyplývající z obalové legislativy
- Předpokládané změny v souvislosti s přijetím směrnice o průmyslových emisích
- Plnění ohlašovacích povinností prostřednictvím ISPOP
- Plnění ohlašovacích povinností prostřednictvím IRZ

## PŘÍLOHA č. 3 – Semináře

### Vzdělávání v obecných dovednostech

Název	Účast (počet osob)
Jak úspěšně jednat s lidmi	
Vedení pracovního týmu	8
Jak efektivně motivovat	
Efektivní komunikace	2
Time management	2
Profesionální manažerské dovednosti	2
Marketing 1 - pro manažery	1
Jak vytvořit vizi a hodnoty společnosti a jak je používat	
Jak přetvořit strategii v konkrétní kroky	
Důležitost a možnosti teambuildingových aktivit při vedení týmu	
Profesionální komunikace v prodeji	5
Pokročilé prodejní dovednosti	1
Dovednosti vyjednávání	2
Analýza trhu	
Prezentační dovednosti s tréninkem v AJ nebo NJ	1 (AJ)
Jak zvládat pracovní stres	
Marketing 2 - kalkulace cen, akce	3
Marketing 3 - reklama, PR, věrnostní bonusy, závázky do domu apod.	4
Konfliktní situace a jejich řešení	6
Jak motivovat zákazníky	
Jak udělat z náhodného zákazníka stálého zákazníka	3
Management a legislativa při náboru nových zaměstnanců, práce na DPČ, DPP, BRIGÁDNÍCI	
Tipy a triky pro obchodníky - jak lépe prodávat	5
Jak získat a udržet zákazníka - umění akvizice	3
Obchod v turbulentním prostředí	
Tvorba a práce s anketami, motivace k účasti, způsoby oslovení	
Průzkum trhu	
Právní formy prodejen a obchodní činnosti - fyz. osoba, s.r.o. apod. - výhody a nevýhody, povinnosti	
Základy fundraisingu	
Vnitřní směrnice, provozní řád	
Budování firemní identity – firemní identita 1 a 2	
Prezentace veřejnost – využití a možnosti reklamy, cenová dostupnost jednotlivých technik	2
Ekonomika provozu	
Trenérské dovednosti	
Trenérský základ	
Techniky práce se skupinou a jednotlivci	
Podávání zpětné vazby	5



Prezentační dovednosti pro trenéry	
Aktivní naslouchání	

### **Vzdělání v oblasti hospodaření a financí**

Logistika skladu	4
Finanční controlling	2
Daně, účetnictví - pravidelné aktualizace	2
Důchodové, zdravotní a sociální pojištění, DPH, pokladna	1

### **Vzdělání v oblasti IT dovedností**

PC/AutoCAD	
školení skladových programů a jejich využití - propojení více provozů, čárové kódy aj.	2
Využití informačních technologií k marketingu	3
Tvorba grafiky - letáky, reklamní materiály	
PC/MS Word	
PC/MS Excel	4
Práce s podnikovými webovými stránkami pro zaměstnance, zjištění návštěvnosti webu	1
PC/MS PowerPoint	
PC - účetní systémy a programy	

### **Vzdělání v oblasti odborného profesního vzdělávání**

Zavedení systému zlepšování do výroby	
Řízení výroby v restauračních zařízeních	
Inovace a změny při výrobě bioproduktů	1
Ekologie/školení o ekologii a nových konceptech	2
Kvalita/školení kvality	1
Vedení prodejny, zbožíznalství bioproduktů	4
Legislativní povinnosti ve vztahu k ekologii na prodejně, v obchodě	